

ASSIST INFERM RIC 2012; 31: 173-176

Luisa Cavada

Dottoranda in Psicologia delle Organizzazioni, Università di Verona  
Per corrispondenza: Luisa Cavada, luisa.cavada@claudiana.bz.it

# I processi di cambiamento ed innovazione: uno sguardo alle teorie di riferimento

**Riassunto. Introduzione.** Il cambiamento viene da tempo studiato per meglio comprendere come gestirlo. **Obiettivo.** Questo contributo propone una sintesi del dibattito teorico sul cambiamento organizzativo, sulle reazioni degli operatori coinvolti e sulle strategie suggerite per gestire tali processi. **Risultati.** Le spinte al cambiamento possono derivare da fattori interni o esterni all'organizzazione. Il cambiamento può essere finalizzato all'adattamento dell'organizzazione o ad una radicale modifica. Gli operatori sono preoccupati dell'impatto personale e professionale. **Conclusioni.** Il sostegno durante il cambiamento è particolarmente importante quando vengono coinvolti più reparti e quando le risorse devono essere riallocate e trasferite.

**Parole chiave:** cambiamento, teorie del cambiamento.

**Summary.** *The innovation and change processes: an update on background theories.* **Introduction.** The change process was widely studied to improve its understanding and management. **Aim.** To synthesize the theoretical debate on organizational change, on the reactions of those involved and on the strategies suggested to manage it. **Results.** The drive to change may come from factors internal or external to the organization. The aim of the change can be oriented to the adaptation or to a radical change; the worries of those involved span from its personal to professional impact. **Conclusions.** The guarantee of a support during the change process is especially important when several wards are involved and when a reallocation or transfer of resources has been planned.

**Key words:** change, change theories.

Le teorie organizzative e di psicologia del lavoro si stanno occupando molto del cambiamento nelle organizzazioni, dei processi psicosociali che attiva, delle competenze di gestione richieste ai coordinatori e ai dirigenti. Questo contributo propone una sintesi del dibattito teorico sul cambiamento organizzativo, sulle reazioni degli operatori coinvolti e sulle strategie suggerite per gestire tali processi.

Per cambiamento organizzativo s'intende una trasformazione intenzionale e pianificata del funzionamento di una parte o di tutto il sistema organizzativo; può coinvolgere la struttura, le strategie organizzative, i processi di lavoro, il clima e la cultura del servizio. Nasce dalla percezione di una discrepanza o di uno scarso tra la situazione attuale e quella desiderata oppure da direttive legislative o di programmazione sanitaria.

Le spinte al cambiamento possono nascere all'esterno o all'interno delle organizzazioni sanitarie.<sup>1</sup>

Le *spinte esterne* possono essere l'introduzione di nuove tecnologie, le caratteristiche della forza lavoro o pressioni politiche. L'*introduzione e la gestione di nuove tecnologie*, ad esempio l'informatizzazione e la telematica hanno un importante impatto sui servizi sanitari e influenzano il modo di lavorare e di governare la sanità. Per esempio l'introduzione della refertazione vocale dei medici radiologi è stata sollecitata dalla disponibilità di una tecnologia specifica e dal minor costo rispetto a quello delle segretarie e non da un bisogno dei medici, tanto che inizialmente questi erano restii al nuovo sistema. Le spinte al cambiamento legate alle *caratteristiche della forza lavoro* sono generate da modificazioni di tipo demografico e sociale

e dal significato che le persone attribuiscono al lavoro. Le più rilevanti sono l'aumento del tasso di occupazione femminile, che pone problemi di conciliazione lavoro-famiglia, l'aumento dei livelli di istruzione, che aumenta il bisogno di un lavoro capace di garantire una realizzazione professionale; l'aumento di immigrati con una cultura diversa, che portano nel lavoro anche molti bisogni di supporto sociale.<sup>2</sup> Queste caratteristiche sollecitano di continuo le organizzazioni a cambiare, per favorire l'equilibrio tra lavoro e vita, promuovendo ad esempio, soluzioni che permettono una diversa articolazione del tempo di lavoro (turni flessibili, part-time, banche delle ore, telelavoro, congedi parentali...). Infine le *pressioni sociopolitiche* rappresentano un'altra fonte di spinte esterne al cambiamento, cui il sistema sanitario è particolarmente sensibile, considerato che la sua natura costitutiva è di garantire il diritto fondamentale della salute. Per esempio l'introduzione del ticket per le prestazioni non urgenti nei servizi di pronto soccorso ha modificato i volumi di accesso, ha richiesto una riorganizzazione delle procedure di accettazione e ha influenzato la relazione tra i professionisti e l'utente, così come il clima organizzativo.<sup>3</sup>

Le spinte al cambiamento che nascono all'interno dell'organizzazione possono derivare da numerosi motivi, ad esempio un calo dell'efficienza, un aumento di disguidi ed eventi critici, un aumento dell'assenteismo e del turnover, un crescente clima conflittuale, dalla necessità di ridistribuire le competenze nel team, di trattenere gli esperti, di ruotare le attività più usuranti o incentivarle, di ridurre la variabilità e disomogeneità degli interventi, di migliorare la qualità dell'assistenza, di ridurre le liste di attesa.

Infine il cambiamento può essere provocato anche da *spinte individuali* quali esigenze di sviluppo professionale e di carriera degli operatori di un servizio. Per esempio un infermiere che dopo la frequenza di master o laurea magistrale concorre per ruoli di coordinamento o di leadership clinica.

Queste spinte costituiscono per l'organizzazione una discontinuità, una perturbazione che sollecita un cambiamento organizzativo.<sup>4</sup>

**Tipologie di cambiamento.** Si possono distinguere i cambiamenti in base allo scopo che si propongono. Il cambiamento finalizzato *all'adattamento dell'organizzazione* a normali processi evolutivi come l'intro-

duzione di nuovi prodotti, tecnologie, sistemi e processi di lavoro migliorativi. Questi cambiamenti non alterano la natura dell'organizzazione, sono frequenti e si verificano come aggiornamento naturale dei processi lavorativi, comportano bassi livelli di complessità, di incertezza e di resistenze da parte degli operatori coinvolti. Appartengono a questa tipologia cambiamenti come il passaggio ad una cartella integrata con altri professionisti, l'informatizzazione delle diete dei pazienti, il prelievo venoso con il sistema sottovuoto tipo Vacutainer.

Si parla invece di *cambiamento innovativo* o *innovazione* quando l'introduzione di nuove pratiche assistenziali, tecnologiche o organizzative modifica in modo significativo lo stato preesistente. Ad esempio passare dall'assistenza funzionale al modello di *Primary Nurse* o *Case Manager* può avere un impatto importante sulla ridistribuzione delle responsabilità degli infermieri, dei piani di attività ma anche delle dinamiche di potere tra colleghi e con i medici; ancora, la riorganizzazione dipartimentale dell'ospedale in moduli di degenza aggregati per intensità di cura, l'utilizzo di strategie tipiche dei *Magnet Hospital* nella gestione del personale infermieristico, la gestione della fornitura di farmaci tramite programmi che consentano il dialogo fra il software di prescrizione/somministrazione di farmaci e il sistema di gestione del magazzino di reparto e degli ordini alla farmacia, con la possibilità di emettere automaticamente le richieste degli ordini da reparto a farmacia, in base al consumo e alla giacenza minima nella farmacia di reparto.<sup>5</sup>

Infine il *cambiamento radicale* che coinvolge tutto il sistema, quasi sempre è indotto da eventi critici esterni quali la decisione politica di chiudere ospedali periferici e ridistribuire il personale in altri ospedali, oppure di togliere ai servizi di assistenza primaria la competenza di seguire i pazienti in fase terminale per costituire team dedicati alle cure palliative.

**Le reazioni al cambiamento.** Il cambiamento non può essere analizzato solo come opportunità positiva, di sviluppo, trasformazione, miglioramento del presente, perché sollecita anche atteggiamenti di rifiuto, negazione e difesa. Il maggior ostacolo al cambiamento sono le reazioni di chiusura che si possono manifestare quando gli operatori vedono venir meno le certezze, le abitudini, le procedure consolidate come routine, gli schemi adottati quotidianamente nelle atti-

vità lavorative e i legami di appartenenza al proprio gruppo. Ogni comportamento che si oppone al cambiamento non è necessariamente difensivo, in alcuni casi infatti, le opposizioni sono sostenute da una loro logica e razionalità.<sup>6</sup>

Oreg<sup>7</sup> afferma che la dimensione difensiva è sempre presente pertanto è importante non sottovalutare le dimensioni soggettive, emotive e relazionali che si possono manifestare fino dalla fase ideativa e progettuale del

cambiamento. Tali preoccupazioni evolvono a seconda della fase del cambiamento: all'inizio sono concentrate sull'impatto personale, poi sulle conseguenze per l'unità operativa, e infine sulla natura del cambiamento: a quel punto l'operatore si preoccupa della propria capacità di cambiare e di reggere dal punto di vista professionale la richiesta di competenze diverse. Bareil<sup>8</sup> ha descritto le fasi evolutive delle preoccupazioni al cambiamento, sintetizzate e riadattate nella Tabella 1.

Tabella 1. Evoluzione delle preoccupazioni degli operatori coinvolti nei cambiamenti organizzativi e strategie di supporto.

Preoccupazioni degli operatori coinvolti nei processi di cambiamento	Strategie di supporto che possono essere attivate dai coordinatori-dirigenti
Quando in un servizio si incomincia a parlare di un possibile cambiamento i commenti tipici sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Non mi riguarda..."</li> <li>• "Vedremo quando succederà"</li> <li>• "Potrebbero non cambiare nulla..."</li> <li>• "Il nostro team non sarà interessato, abbiamo già modificato il nostro lavoro..."</li> </ul> Gli operatori iniziano a discutere in modo informale del cambiamento	Nelle riunioni parlare regolarmente del cambiamento spiegando le necessità che hanno portato l'organizzazione a cambiare e l'importanza del cambiamento per l'organizzazione  È prematuro offrire formazione di supporto
Via via che vengono presentati obiettivi e contenuti più concreti del progetto di cambiamento gli operatori iniziano a valutare soprattutto l'impatto personale ed esprimono le seguenti preoccupazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Che ne sarà di me?..."</li> <li>• "Sono molto preoccupato che mi trasferiscano in un altro reparto"</li> <li>• "Ho paura di perdere i miei colleghi e il mio attuale lavoro"</li> <li>• "Ora mi sento esperto, non vorrei rischiare di ripartire da capo..."</li> </ul> Questo periodo è cruciale, gli operatori manifestano perplessità, paura e non sono di solito molto collaborativi.	Offrire opportunità per discutere le conseguenze del cambiamento (riunioni informali, conferenze, colloqui...)  Formulare con gli operatori obiettivi raggiungibili  Coinvolgere gli operatori nelle decisioni che li riguardano  Valorizzare gli operatori
La proposta diventa sempre più concreta e si discute come avviare il cambiamento nell'unità operativa. In questa fase gli operatori discutono l'impatto e le conseguenze sull'organizzazione e sui benefici che può determinare a lungo termine. Tipici commenti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Chissà se il cambiamento verrà effettivamente fatto"</li> <li>• "Intravedo molti problemi e disguidi per la nostra unità operativa"</li> <li>• "Il coordinatore sarà disponibile a fermarlo se non funziona?"</li> </ul>	Informare nel dettaglio dell'impatto che il cambiamento avrà a lungo termine sul lavoro e delle possibili conseguenze se non verrà fatto  Prendere in considerazione le difficoltà degli operatori e sottolineare cosa hanno imparato dall'esperienza
Si avvicina l'inizio effettivo del cambiamento. In questa fase gli operatori sono più proattivi e chiedono maggiori e concrete informazioni. Tipici commenti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Mi può spiegare in cosa consiste concretamente il cambiamento?"</li> <li>• "Quali obiettivi dobbiamo raggiungere?"</li> <li>• "Chi ha voluto questo cambiamento?"</li> <li>• "Siamo coinvolti direttamente?"</li> <li>• "Verranno prese in considerazione le nostre idee e i nostri pareri?"</li> <li>• "Cosa fanno altre unità operative?"</li> </ul>	Comunicare agli operatori i piani attuativi con calendari, obiettivi e fasi.  Utilizzare tutte le risorse necessarie a spiegare il cambiamento: consulenti esterni, interni, esperti...  Organizzare incontri di gruppo per discutere i nuovi compiti e ruoli e per ascoltare commenti, opinioni sui cambiamenti avvenuti finora.
Il cambiamento è in atto. In questa fase gli operatori cercano di adattarsi però, si sentono incompetenti nel nuovo ruolo e preoccupati per le nuove responsabilità. Chiedono tempo e aiuto attraverso il coaching e momenti formativi. Tipici commenti sono:	Offrire percorsi formativi di sostegno e far capire la logica alla base del cambiamento e l'importanza di acquisire nuove competenze  Preferire sessioni formative brevi

(segue)

Tabella 1. Segue.

Preoccupazioni degli operatori coinvolti nei processi di cambiamento	Strategie di supporto che possono essere attivate dai coordinatori-Dirigenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sarò in grado di...?"</li> <li>• "Avrò abbastanza energia per affrontare il cambiamento?"</li> <li>• "Avrò abbastanza tempo per imparare ciò che mi serve?"</li> <li>• "Il mio coordinatore capisce le mie difficoltà e mi aiuta?"</li> </ul>	<p>Fornire materiale di supporto</p> <p>Coinvolgere colleghi che hanno già avuto esperienze di un cambiamento</p> <p>Incoraggiare gli operatori a dare il meglio di sé senza colpevolizzare chi finora poteva dare di più. Riconoscere continuamente gli sforzi, valutare le performance e fornire feedback con rinforzi</p>
Il cambiamento viene stabilizzato con l'integrazione delle nuove pratiche con quelle in uso	<p>Organizzare incontri di gruppo per dare a tutti la possibilità di condividere le esperienze e le conoscenze acquisite e di sviluppare le migliori pratiche e il trasferimento delle conoscenze</p> <p>Celebrare i successi di gruppo e ricompensare i gruppi e le persone per i risultati ottenuti</p> <p>Monitorare il cambiamento nel tempo e valutare le prestazioni degli operatori</p>

**Le strategie per guidare il cambiamento.** Partendo dal presupposto che le resistenze al cambiamento sono fisiologiche, è necessario saperle accettare e affrontare. Per ridurle si devono informare le persone sui possibili vantaggi in termini di:

- **benefici:** il cambiamento può rappresentare un vantaggio potenziale per tutte le persone coinvolte; deve essere percepito come un'alternativa migliore rispetto ad altre possibili, meno faticosa e di immediata realizzazione;
- **compatibilità:** il cambiamento deve essere compatibile con i compiti, le mansioni e le esperienze delle persone coinvolte;
- **complessità:** il cambiamento dovrebbe essere il più possibile semplice da comprendere e applicare;
- **fattibilità:** il cambiamento dovrebbe essere affrontato gradualmente, operando aggiustamenti durante il percorso, in modo da garantirne la realizzazione.

Il sostegno della dirigenza di una organizzazione e dei responsabili delle unità operative coinvolte è particolarmente importante quando il cambiamento coinvolge più reparti contemporaneamente e quando le risorse devono essere riallocate e trasferite.

## BIBLIOGRAFIA

1. Picci P, Battistelli A. La ricerca psicosociale sull'innovazione al lavoro tra fattori antecedenti e dinamiche di processo. *Giorn Ital Psicolog* 2010;37:341-66.
2. Portoghese I, Battistelli A, Saiani L, Galletta M. Analisi dell'effetto del conflitto lavoro-famiglia sul processo di turnover. *Risorsa Uomo* 2009; 15;3:259-72.
3. Lega F, Mengoni A. Why non urgent patients choose emergency over primary care services? Empirical evidence and managerial implications. *Health Policy* 2008;88:326-38.
4. Argentero P, Cortese CG, Piccardo C. *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina, 2009.
5. Palese A, Borghi G, DeLucia L, Del Forno M, Guardini I, Mesaglio M, et al. Un'esperienza di trasferimento e adattamento del modello 'Magnet hospital' nel contesto italiano. *Mecosan* 2010;74:103-12.
6. Piccardo C, Colombo L. *Governare il cambiamento*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2007.
7. Oreg S, Vakola M, Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *J Appl Behav Sci* 2011;20;10:1-64.
8. Bareil C, Savoie A, Meunier S. Patterns of discomfort with organizational change. *Journal of Change Management* 2007;7:13-24.